

Национальная академия наук Беларуси  
Государственное научное учреждение  
«Институт экономики НАН Беларуси»

Брестский государственный технический университет

*Серия «Высшая школа бизнеса»*

---

# ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Под научной редакцией  
члена-корреспондента НАН Беларуси,  
доктора экономических наук, профессора В.Ф. Медведева

Минск  
«Право и экономика»  
2015

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ</b>	<b>9</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>10</b>
<b>1. МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>13</b>
1.1 Необходимость разработки стратегии устойчивого развития производственной организации	13
1.2 Особенности стратегического менеджмента производственной организации	24
1.3 Формулирование, прогнозирование, планирование и внедрение стратегии и политики производственной организации	31
1.3.1 <i>Формулирование стратегии и политики</i>	31
1.3.2 <i>Планирование стратегии и политики</i>	33
1.3.3 <i>Внедрение стратегии и политики в процессы и организационную структуру управления</i>	35
1.4 Менеджмент процесса устойчивого развития производственной организации	35
1.5 Мониторинг, измерение, анализ и обзор процессов управления с позиции устойчивого развития производственной организации	37
<b>2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ, ИХ СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ</b>	<b>47</b>
2.1 Характеристики циклов и контуров процессов управления	57
2.2 Управление, как процесс принятия решения	63
2.3 Процессы, подпроцессы и процедуры управления	71
2.3.1 <i>Ответственность и полномочия</i>	72
2.3.2 <i>Управление человеческими ресурсами</i>	72
<b>3. ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	<b>77</b>
3.1 Характеристики систем управления производственной организации	77

3.1.1	<i>Измерение уровней управляемости специальных функций управления устойчивым развитием производственной организации</i>	77
3.1.2	<i>Структура параметров оценки уровней инновационного развития производственной организации и потенциала производственной системы</i>	80
3.1.3	<i>Обобщённая схема методов измерения и анализа, используемых в процессе диагностики специальных функций управления уровнем развития НТП и потенциала производственной системы</i>	83
3.2	Необходимость измерения уровней управляемости специальных функций управления производством	86
3.2.1	<i>Измерение уровней управляемости специальных функций управления</i>	90
3.2.2	<i>Мониторинг специальных функций управления</i>	91
3.3	Диагностика уровней управляемости специальных функций управления	93
3.3.1	<i>Характеристика процесса измерения</i>	94
3.3.2	<i>Объект, предмет, цели и задачи диагностики и мониторинга специальной функции управления</i>	99
3.3.3	<i>Методы и шкалы измерения уровней управляемости</i>	102
3.3.4	<i>Использование теории диагностики уровней управляемости в программах производственно-хозяйственной деятельности организации</i>	105
3.4	Характеристики системы планирования управления производством организации	107
<b>4.</b>	<b>ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	<b>122</b>
4.1	Общая схема методики проведения диагностики уровня управляемости специальных функций управления	122
4.2	Диагностика объекта управления с учетом организационной структуры управления	122
4.2.1	<i>Место организационной структуры управления в процедурах оценки эффективности устойчивого развития организации</i>	128
4.2.2	<i>Организационная структура управления как основа диагностики уровня устойчивого развития организации</i>	131

4.2.3 <i>Экспресс диагностика эффективности управления организации с помощью организационной структуры управления</i>	132
4.3 Методы, используемые при подготовке и проведении диагностики специальных функций управления	135
4.4 Особенности измерения уровней управляемости оперативных процессов управления	170
<b>5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>175</b>
5.1 Устойчивое развитие многоотраслевых производственных организаций в условиях корректировки процессов управления	175
5.2 Условия готовности организации к устойчивому развитию	179
5.3 Проблемы многоотраслевых производственных организаций и возможности их нейтрализации с позиции устойчивого развития	183
5.4 Особенности инновационного развития многоотраслевых производственных организаций в сложившихся условиях управления	186
5.4.1 <i>Особенности развития многоотраслевых производственных организаций в период перехода к новым экономическим отношениям</i>	186
5.4.2 <i>Информационные технологии управления устойчивым развитием организации</i>	189
<b>6. НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ</b>	<b>191</b>
6.1 Научно-технический и производственный потенциал производственной организации	191
6.2 Производственный потенциал организации	192
6.3 Моделирование процессов управления многоотраслевой производственной организации в условиях инновационного развития	193
6.4 Технологии прозрачного управления и мониторинг процессов управления с учетом требований «Закона обратной связи»	196

6.4.1 Технологии прозрачного управления	196
6.4.2 Закон обратной связи и его роль в управлении	198
6.4.3 Система контроля исполнительской дисциплины и оценка качества труда работников производственной организации	203
6.4.4 Общие положения системы оценки эффективности труда работников производственной организации	207
6.4.5 Методы оценки эффективности труда работников производственной организации	209
<b>7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ. ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС И ПОТЕНЦИАЛ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ</b>	<b>213</b>
7.1 Информационные технологии и инновационные системы управления производственными предприятиями	213
7.1.1 Информационные технологии управления как средство реализации управленческих воздействий на работу производственной организации	213
7.1.2 Инновационное развитие организации в проблемных зонах управления	214
7.2 Показатели, характеризующие научно-технический прогресс и потенциал производственной системы	217
7.2.1 Показатели, характеризующие влияние научно-технического прогресса в регионе на инновационное развитие производственной организации	219
7.2.2 Показатели характеризующие потенциал производственной системы и его влияние на устойчивое развитие производственной организации	224
<b>8. ПЕРЕХОДНЫЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	<b>234</b>
8.1 Фазы и этапы переходных процессов многоотраслевых производственных организаций, характеристики и показатели оценки и анализа их развития (на примере МПО ЖКХ)	234
8.2 Уровни развития жизненного цикла организации в условиях расширения рынка многоотраслевой производственной организации	255

8.3 Фазы развития многоотраслевых производственных организаций в новых условиях функционирования	261
8.4 Этапы развития микроэкономических систем многоотраслевых производственных организаций в новых условиях функционирования	267
8.5 Условия функционирования системы управления многоотраслевой производственной организацией в зоне перехода	279
8.6 Экономическое обоснование инновационного развития многоотраслевых производственных организаций	285
<b>9. ПРОЗРАЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>293</b>
9.1 Технологии прозрачного управления – основа устойчивого развития производственной организации	293
9.1.1 <i>Условия достижения устойчивого развития производственной организации</i>	293
9.1.2 <i>Показатели, характеризующие уровень устойчивости производственной организации</i>	294
9.1.3 <i>Основные функции управления устойчивым развитием производственной организации</i>	295
9.1.4 <i>Модель технологий прозрачного управления</i>	297
9.1.5 <i>Квантование по признакам воздействия на процессы развития</i>	299
9.1.6 <i>Расчёт промежуточного цикла между контрольными точками развития производственной организации</i>	299
9.1.7 <i>Определение развития процессов управления</i>	300
9.1.8 <i>Временные определения вектора сил развития</i>	301
9.1.9 <i>Определение границ устойчивости</i>	301
9.2 Методика оценки эффективности функционирования стратегии устойчивого развития производственной организации	304
9.2.1 <i>Обзор и определение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон для достижения устойчивого развития в процессах определения стратегии</i>	304
9.2.2 <i>Распределение контрольных точек процессов развития по временным шкалам</i>	305
9.2.3 <i>Определение показателей процессов развития в контрольных точках</i>	308

9.2.4	<i>Оценка эффективности функционирования стратегии устойчивого развития</i>	309
9.2.5	<i>Распределения процессов формулирования, планирования и внедрения в методике, оценки эффективности вариантов стратегии устойчивого развития</i>	310
9.2.6	<i>Методика оценки вариантов стратегии устойчивого развития производственной организации</i>	313
9.2.7	<i>Прогноз стратегий развития производственной организации</i>	313
9.2.8	<i>Определение уровня траектории, стратегии устойчивого развития производственной организации</i>	315
9.3	Методика определения вектора сил развития в процессах обеспечения устойчивого развития производственной организации	318
9.3.1	<i>Приводной механизм процесса управления и определение периода его стабилизации</i>	318
9.3.2	<i>Программа действия сил и векторов развития, позволяющая на конкретный интервал времени достичь устойчивого развития</i>	320
9.3.3	<i>Процедуры корректировки процессов управления</i>	322
9.4	Схема расчётов сил развития, позволяющая реализовать заданные программы	323
	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>328</b>
	<b>ГЛОССАРИЙ</b>	<b>331</b>
	<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	<b>355</b>